

Saggi

Ripensare la leadership: verso un nuovo modello di professionalità 5.0

Anna Grimaldi

INAPP

Alfonso Monsurrò

LUISS Università di Roma

La diffusione sempre più pervasiva dell'Intelligenza artificiale (IA) all'interno delle imprese implica un riposizionamento del modo in cui vengono prese le decisioni e disegnati i processi organizzativi. La domanda di ricerca che ha sorretto il lavoro che qui si presenta si chiede come l'introduzione dell'IA nei contesti produttivi ridisegna ruolo e competenze del leader. Il paper riporta i principali risultati ottenuti da un'indagine di campo e propone un modello di leadership 5.0 che traduce le evidenze empiriche in una struttura coerente di identità, aree d'azione e competenze.

Rethinking the leadership: towards a new professionalism 5.0 Model

The increasingly pervasive diffusion of Artificial intelligence (AI) within companies is leading to a repositioning of the way decisions are made and organizational processes are designed. The research question underlying the work presented here asks how the introduction of AI in production contexts reshapes the role and competencies of leaders. The paper reports the main findings from a field study and proposes a leadership model 5.0 that translates empirical evidence into a coherent framework of identity, areas of action, and skills.

DOI: 10.53223/Sinappsi_2026-02-12

Citazione

Grimaldi A., Monsurrò A. (2026), Ripensare la leadership: verso un nuovo modello di professionalità 5.0, *Sinappsi*, XVI, n.2, pp.174-188

Parole chiave

Innovazione delle imprese
Intelligenza artificiale
Leadership

Keywords

*Innovation in enterprises
Artificial intelligence
Leadership*

Introduzione

Nell'attuale orizzonte che si va delineando con crescente chiarezza, complessità e ampiezza sotto l'etichetta ormai consolidata di Industria 5.0, la diffusione sempre più pervasiva dell'Intelligenza artificiale all'interno delle imprese e dei sistemi produttivi non può essere interpretata come un mero aggiornamento tecnico o come una semplice evoluzione lineare delle tecnologie precedenti. Al contrario, essa implica un riposizionamento profondo, strutturale e radicale del modo in cui vengono prese le decisioni, disegnati i processi organizzativi, esercitata la governance e, più in generale, generato valore nelle strategie delle organizzazioni.

Il presente lavoro si colloca consapevolmente in questo tornante storico, assumendone tanto le tensioni e le ambiguità quanto le opportunità emergenti, e propone un percorso di ricerca che intreccia in modo sistematico un solido quadro teorico con un'articolata indagine sul campo. L'obiettivo è comprendere come la leadership, intesa come funzione e come pratica sociale, cambi forma, sostanza e modalità di esercizio quando i sistemi intelligenti diventano non più semplici strumenti di supporto, ma veri e propri partner operativi e cognitivi delle persone e delle organizzazioni.

L'ottica adottata è umanocentrica e organizzativa. Non si tratta, infatti, di celebrare l'automazione in chiave tecnicistica o deterministica, né di respingerla

per nostalgia di modelli passati ormai superati, ma piuttosto di chiarire in quali condizioni culturali, valoriali e di governance sia possibile trasformare l'Intelligenza artificiale in una leva di apprendimento collettivo, di qualità del lavoro e di benessere diffuso. Allo stesso modo, si vuole comprendere in quali contesti, invece, essa rischi di convertirsi in un moltiplicatore di opacità, sorveglianza e deresponsabilizzazione collettiva, compromettendo l'autonomia e la dignità professionale.

Su queste premesse si innesta l'oggetto di studio centrale: la leadership intesa come pratica situata, contestuale e relazionale, capace di orchestrare intelligenze complementari, umane e artificiali, di definire confini e responsabilità e di ricomporre in modo coerente il legame tra strategia e quotidiano, mantenendo in equilibrio efficienza e significato, performance e senso, obiettivi e valori.

Da questa prospettiva prende forma la domanda di ricerca¹ che attraversa l'intero lavoro e che culmina nel modello propositivo che qui si presenta per attivare una riflessione scientifica sull'argomento: l'introduzione dell'Intelligenza artificiale negli attuali contesti produttivi e organizzativi ridisegna ruoli, aree d'azione e competenze della leadership? E quali premesse culturali, valoriali e assetti organizzativi rendono possibile un'adozione dell'IA che non sostituisca l'uomo, ma ne amplifichi la capacità d'azione, salvaguardandone al contempo la centralità, l'autonomia e la dignità professionale?

Il lavoro non assume scorciatoie interpretative, né si rifugia nelle retoriche polarizzanti del "tutto è cambiato" o del "non cambia nulla". Esplora, invece, gli assi concettuali che emergono dall'esperienza concreta di manager e leader impegnati² nei percorsi di integrazione dell'IA nelle loro strutture. Queste esperienze vengono rilette alla luce delle principali tradizioni teoriche sulla leadership e dei riferimenti più pertinenti del paradigma 5.0, che pone al centro la collaborazione uomo-macchina in chiave etica e sostenibile.

L'ipotesi di fondo che orienta il lavoro è che l'Intelligenza artificiale agisca simultaneamente come moltiplicatore di possibilità e come fattore di pressione sulle identità professionali e sulle architetture decisionali delle organizzazioni. Ne consegue che sarà la qualità della leadership, radicata in culture coerenti, in sistemi di governance trasparenti e in visioni condivise, a determinarne gli esiti effettivi e la reale portata trasformativa.

Senza voler qui fare una disamina sulle varie teorie e dei tanti modelli di leadership che si sono succeduti nel corso del tempo (Avolio e Bass 1988;

Chamakiotis *et al.* 2021; Di Fabio e Gori 2021, Di Fabio *et al.* 2023; Fiedler 1964; Goleman 1998; Hersey e Blanchard 1988; House e Mitchell 1977; Liu *et al.* 2020; López-Figueroa *et al.* 2025; Stogdill 1974; Yukl 2013) e che hanno visto il progressivo passaggio da una concezione del leader come eroe carismatico, quasi una peculiarità personale del singolo individuo, ad una concezione multifattoriale che vede la leadership come processo dinamico e collettivo, risultato dell'interazione tra persone, tecnologie, ruoli e contesti, si vuole invece porre enfasi su un paradigma che passa da un pensiero centrato sul controllo e sull'autorità a un modello orientato alla collaborazione, alla fiducia e alla trasparenza e che quindi svetta verso una visione della leadership come capacità di interpretare la complessità e di dare coerenza a sistemi plurali, dimensione questa particolarmente rilevante nell'epoca attuale. In tale concezione un leader non deve solo essere in grado di gestire le persone, ma deve definire e soprattutto trasmettere valori in un'organizzazione. Già Edgar Schein (1985) nel definire la cultura aziendale come un insieme di valori e credenze condivisi sottolineava quanto fosse importante l'esempio del leader: la prontezza e le strategie con cui un leader gestisce i momenti di crisi, cosa valorizza e come si relaziona con i propri collaboratori, definiscono quell'insieme di valori condivisi. I nuovi leader per avviare e sostenere il cambiamento, competenze oggi primarie, devono diventare "ricercatori di informazioni" (Schein, 2010) per immergersi nella cultura e nei valori del gruppo e costruire così relazioni fondate sulla fiducia e sulla stima reciproca.

Allo stesso modo non si vuole qui tracciare la storia e l'evoluzione delle innumerevoli visioni dell'Intelligenza artificiale e delle sue conseguenze sul futuro del lavoro (Alshaibani *et al.* 2025; Burgess 2024; De Cremer 2022; Laybats e Tredinnick 2024; Machado e Davim 2023; Oh e Ki 2024; Rezazadeh *et al.* 2025) ma si assume una prospettiva dell'IA come ecosistema di interazioni, di mediazione cognitiva che modifica i modi di conoscere, di interpretare la realtà e di agire all'interno delle organizzazioni dove la co-decisione uomo-macchina diventa un tema centrale e cruciale. Tale concezione deve fondarsi su principi di inclusione, *accountability* e tutela della dignità del lavoro; pertanto, in tale contesto la leadership deve progettare, presidiare e sostenere i contesti organizzativi così che l'IA amplifichi l'intelligenza sociale e collettiva, anziché sostituirla o disarticolargli.

Partendo da tali premesse concettuali è stata concepita un'indagine di campo che ha visto la

1 La ricerca è stata realizzata in occasione di un lavoro di tesi magistrale alla Luiss Università di Roma.

2 Si coglie l'occasione per ringraziare tutti gli opinion leader che hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro.

testimonianza di autorevoli *opinion leader* impegnati in processi di riorganizzazione nella convinzione che la testimonianza di chi sperimenta quotidianamente i processi di cambiamento ne possa evidenziare opportunità e criticità.

1. Metodologia

Il disegno di ricerca ha privilegiato un approccio qualitativo ritenuto il più idoneo per indagare in profondità il fenomeno analizzato e per coglierne la complessità nelle sue molteplici dimensioni. La domanda di ricerca, che, come anticipato, riguarda l'evoluzione del ruolo e delle competenze della leadership nell'Industria 5.0 in relazione all'introduzione dell'Intelligenza artificiale, richiede infatti di andare oltre l'osservazione delle azioni messe in atto dai leader, per comprendere come essi sollecitino, interpretino, e soprattutto quale significato attribuiscono a tali trasformazioni. Nello specifico è stato adottato il paradigma della *self-reflectivity*, intesa come l'assunzione da parte del ricercatore di uno sguardo consapevole e riflessivo, capace di sospendere giudizi personali e interpretazioni precostituite per accogliere pienamente la prospettiva dell'intervistato. Ciò ha significato prestare attenzione non soltanto al contenuto verbale delle risposte, ma anche agli aspetti relazionali e comunicativi che le accompagnavano: l'intervista è stata concepita non come una mera tecnica di raccolta di dati, bensì come un processo di co-costruzione della conoscenza, in cui intervistatore e intervistato contribuiscono insieme a delineare il senso di ciò che emerge (Ancora *et al.* 2023). La *self-reflectivity* ha anche orientato la fase di analisi, dove i dati sono stati riletti nella consapevolezza che ogni affermazione va interpretata in relazione al ruolo, al contesto e al vissuto di chi la pronuncia. In questo modo è stato possibile ridurre il rischio di proiezioni indebite per restituire un quadro il più possibile fedele e autentico delle esperienze narrate dai partecipanti. È stato così attribuito valore alla dimensione soggettiva della narrazione, riconoscendo che la comprensione di un fenomeno articolato, come quello oggetto di indagine, passa anche attraverso le storie e le interpretazioni di chi lo sperimenta quotidianamente. In aggiunta, la natura dialogica dell'intervista ha reso possibile seguire il flusso spontaneo della conversazione, aprendo la strada ad approfondimenti non previsti ma rilevanti di particolare interesse per la ricerca e per l'individuazione di piste di riflessione e di sviluppi futuri. L'orientamento qualitativo, in questa prospettiva, non si è limitato a documentare comportamenti e opinioni, ma ha cercato di esplorarne le motivazioni profonde, le

radici interpretative e il significato attribuito dagli intervistati alla propria esperienza di leadership in un contesto caratterizzato da rapida trasformazione tecnologica. È stato adottato il format dell'intervista semi-strutturata, a garanzia sia di un orientamento comune che assicurasse comparabilità dei dati sia della specificità di ogni interazione. In questo modo, ogni intervista ha conservato un nucleo tematico condiviso senza rinunciare alla ricchezza narrativa e alla specificità dei singoli contributi. Ne è derivato un corpus di dati qualitativi capace di restituire un quadro ampio e articolato del fenomeno, mettendo in luce punti di convergenza tra le esperienze raccolte, ma anche differenze riconducibili ai contesti organizzativi, ai settori di appartenenza e ai percorsi professionali individuali. Il protocollo di intervista è stato elaborato con l'obiettivo di assicurare coerenza all'intera fase di raccolta dei dati, bilanciando l'esigenza di rigore metodologico con la necessità di garantire flessibilità esplorativa. La sua definizione è partita dalla domanda di ricerca, traducendo in quesiti operativi le principali aree tematiche individuate: l'impatto dell'Intelligenza artificiale sui mercati e sulle organizzazioni, il ruolo della leadership nei processi di cambiamento, le competenze richieste ai leader nell'Industria 5.0, il peso della cultura e dei valori aziendali e le sfide emergenti in un contesto tecnologico in rapida trasformazione. La durata media dei colloqui è stata di circa quarantacinque minuti. Tutte le interviste sono state registrate, previa autorizzazione degli intervistati, così da poter procedere con una trascrizione integrale e accurata dei contenuti.

Gli intervistati sono stati individuati mediante un campionamento intenzionale, finalizzato a includere figure in grado di apportare contributi significativi e tra loro diversificati rispetto alla domanda di ricerca. Il criterio principale di selezione ha riguardato professionisti che ricoprissero ruoli di responsabilità in contesti organizzativi già coinvolti in processi di trasformazione digitale o caratterizzati da un'interazione rilevante con l'Intelligenza artificiale. Il campione raccoglie profili con consolidata esperienza nella gestione di persone e di processi complessi, responsabili di aree strategiche impegnate nell'introduzione di tecnologie emergenti e leader di funzioni aziendali particolarmente esposte agli effetti dell'innovazione. Sono stati quindi coinvolti HR manager nella convinzione che tali elementi li rendono osservatori privilegiati per comprendere l'evoluzione del ruolo del leader in scenari caratterizzati da cambiamenti tecnologici e professionisti con responsabilità in ambiti legati all'innovazione tecnologica e alla trasformazione digitale, capaci di offrire un contributo diretto su come l'IA venga effettivamente

integrata nei processi organizzativi e su quali siano le relative implicazioni strategiche e operative. In alcuni casi, la scelta è ricaduta su partecipanti in grado di unire una visione manageriale di ampio respiro con un'esperienza concreta nell'utilizzo delle nuove tecnologie, così da fornire un punto di vista bilanciato tra strategia e operatività³. La composizione eterogenea ha garantito un equilibrio tra chi sperimenta quotidianamente le sfide della leadership e chi, pur provenendo da contesti più tecnici, è in grado di evidenziarne le conseguenze in termini di cultura aziendale, processi organizzativi e dinamiche relazionali. Questa varietà di prospettive è stata ritenuta un elemento di valore, poiché ha consentito di integrare dimensioni manageriali, tecniche e strategiche, restituendo una lettura articolata e multidimensionale del fenomeno. L'inclusione di partecipanti appartenenti a settori differenti, pur mantenendo coerenza con l'oggetto della ricerca, ha permesso di mettere a confronto esperienze eterogenee, facendo emergere sia punti di convergenza sia differenze nell'approccio alla leadership e all'adozione dell'Intelligenza artificiale.

Per tutelare l'anonimato dei partecipanti, pur mantenendo la possibilità di collegare ogni dichiarazione al contesto professionale di provenienza, è stato adottato un sistema di codifica univoco. Questo approccio ha permesso di garantire la tracciabilità delle informazioni, rispettando al contempo l'impegno di riservatezza definito nel consenso informato. L'impiego dei codici ha inoltre semplificato la fase di analisi comparativa, consentendo di raggruppare e confrontare le affermazioni in base a caratteristiche quali settore di appartenenza, livello di responsabilità o area di competenza.

Al termine della fase di raccolta, la trasposizione è stata effettuata secondo un criterio "quasi verbatim", per passaggi interpretativamente complessi sono state annotate osservazioni, mantenendo separate queste note dal testo principale per preservarne l'integrità. Una volta completata e validata la fase di trascrizione, il corpus è stato sottoposto a un processo di codifica tematica con approccio induttivo, ossia lasciando che le categorie emergessero direttamente dai dati piuttosto che applicare griglie precostituite. La segmentazione del testo in unità di significato è avvenuta in maniera rigorosa, a ciascuna unità è stato associato un

codice descrittivo, sintetico ma sufficientemente chiaro da consentire un'interpretazione univoca nella fase successiva di aggregazione. Il sistema di codifica ha mantenuto costantemente il riferimento al codice dell'intervistato, così da garantire la possibilità di risalire al contesto specifico in cui l'affermazione era stata formulata. In parallelo, sono state inserite note analitiche per registrare impressioni, connessioni con altri punti del corpus e possibili piste di approfondimento. Queste note non sono state trattate come dati, ma come strumenti di supporto al ragionamento interpretativo. Completata la codifica tematica, l'analisi si è concentrata sul confronto trasversale delle unità di significato per identificare ricorrenze, connessioni e differenze tra le affermazioni. L'approccio adottato è stato esplorativo: non si è cercata conferma di schemi predefiniti, ma si è lasciato che le relazioni tra i codici delineassero la mappa tematica dello studio. I pattern sono stati individuati considerando non solo la frequenza con cui determinati concetti comparivano nelle interviste, ma anche la profondità e la varietà delle argomentazioni a essi associate. In alcuni casi, la rilevanza di un tema non derivava dal numero di occorrenze, bensì dalla sua importanza strategica rispetto alla domanda di ricerca o dalla coerenza con altre evidenze emerse.

2. Principali evidenze empiriche

L'analisi del contenuto delle interviste ha permesso di fotografare una serie di temi chiave che descrivono come la leadership stia evolvendo nell'era dell'Industria 5.0 e dell'Intelligenza artificiale. I contributi dei testimoni mostrano una prospettiva articolata che spazia dagli effetti dell'IA sui mercati e sui modelli di business, alle modalità con cui i leader gestiscono il cambiamento e sviluppano competenze sempre più complesse. Viene inoltre messo in luce il ruolo cruciale della cultura organizzativa e dei valori aziendali, così come le sfide che accompagnano l'integrazione delle nuove tecnologie. I risultati offrono quindi una visione d'insieme che intreccia dimensione tecnologica, organizzativa e umana, restituendo un quadro ricco e multidimensionale. Emergono cinque fondamentali nuclei tematici di particolare rilievo.

Il primo riguarda l'ambivalenza dell'IA, percepita simultaneamente come acceleratore di performance e possibile fattore di frattura. Sul versante

3 Sono stati intervistati 10 opinion leader con ruoli apicali di governance di 10 diversi enti: Co-fondatore di società di consulenza e formazione manageriale, Chief Operating Officer di Fondazione di ricerca non profit, Presidente CdA di Azienda di formazione digitale, Head of Technology Innovation di Azienda del settore fashion & luxury Brunello Cucinelli, Dirigente responsabile PNRR del Ministero della Cultura, HR Director di Società di consulenza multinazionale, HR Director di Azienda del settore fashion & luxury, Senior Manager HR Intelligence di Azienda di soluzioni analytics e software, Senior Research Director di Società di ricerche di mercato, Managing Director di Società di consulenza strategica.

dell'efficienza, i manager intervistati descrivono cicli decisionali più rapidi grazie alla disponibilità di dati affidabili, a simulazioni di scenario più accurate, a una migliore anticipazione delle criticità e a una pianificazione più precisa e personalizzata. Tuttavia, le stesse capacità diventano fragilità se innestate in culture organizzative incoerenti o in processi poco trasparenti: la velocità può facilmente scivolare nella fretta, l'algoritmo può essere usato retoricamente per giustificare decisioni non discusse, e il linguaggio tecnico può erigersi a barriera invece di abilitare comprensione e dialogo. In breve, l'IA amplifica ciò che trova: dove prevalgono chiarezza di scopi, tracciabilità e confronto aperto, tende a potenziare l'azione; dove invece dominano controllo difensivo, sfiducia o retorica tecnocratica, irrigidisce tensioni e paure.

Il secondo nucleo tematico mette al centro la cultura e i valori come determinanti fondamentali della riuscita. Gli intervistati convergono nel ritenere che la tecnologia "assorba" e rifletta il clima in cui viene introdotta. In ambienti improntati a trasparenza, responsabilizzazione diffusa e apprendimento continuo, l'Intelligenza artificiale viene percepita come una leva di autonomia, innovazione e miglioramento; al contrario, in organizzazioni dominate dal controllo, dall'ambiguità tra valori dichiarati e pratiche reali, essa genera resistenze e timori. Il leader, in questo scenario, funge da mediatore tra strumenti e significati: stabilisce confini e responsabilità, istituisce spazi di confronto, legittima l'errore come occasione di apprendimento e promuove un linguaggio condiviso su temi come spiegabilità, auditabilità, soglie di confidenza, inclusione ed equità.

Il terzo nucleo riguarda il governo del cambiamento. L'adozione dell'IA non è un semplice passaggio tecnico, ma una trasformazione che tocca identità, ruoli e abitudini. Si rivela efficace una leadership capace di combinare chiarezza di visione e gradualità di attuazione, rigore operativo e attenzione alle dimensioni emotive, comunicazione franca di opportunità e rischi, e legittimazione del dubbio come risorsa critica. Le resistenze, se ascoltate e integrate, diventano prudenza operativa e fonte di apprendimento; se ignorate, si traducono in disimpegno o opposizione silente. Ricorrente è la preoccupazione per il *lock-in* tecnico o cognitivo: il leader efficace preserva capacità di valutazione interna, promuove standard aperti e interoperabilità, evita dipendenze da singoli fornitori e difende spazi deliberativi umani per le decisioni più sensibili.

Il quarto nucleo riguarda le competenze: la tradizionale dicotomia tra *hard* e *soft skills* non basta più. Qualità decisionale in contesti "aumentati" significa unire alfabetizzazione ai dati, consapevolezza

dei limiti inferenziali, capacità di audit e tracciabilità, ma anche empatia, ascolto, negoziazione e chiarezza comunicativa nell'incertezza. A queste si affianca la competenza di contesto, la cosiddetta "visione ad elicottero", che consente di cogliere segnali deboli, mappare interdipendenze, collocare scelte locali entro visioni sistemiche e decidere in presenza di trade-off espliciti. Il confine uomo-macchina diventa così un oggetto di design deliberato, non una linea invalicabile.

Il quinto nucleo tematico ha a che fare con le sfide. Le interviste hanno evidenziato diverse sfide che i leader affrontano nell'integrare l'Intelligenza artificiale all'interno dei processi organizzativi. Tali sfide non si limitano agli aspetti tecnici o infrastrutturali, ma coinvolgono anche dimensioni culturali, etiche e relazionali, determinando la reale sostenibilità del cambiamento. Un primo nodo critico riguarda la gestione dei rischi legati all'IA, come i bias algoritmici, la scarsa trasparenza di alcune decisioni automatizzate e la protezione dei dati sensibili. I partecipanti hanno sottolineato che, a prescindere dal livello di autonomia dei sistemi, la responsabilità finale resta sempre nelle mani delle persone. Ciò richiede un controllo attivo dei processi e una supervisione costante, evitando di affidare in modo acritico decisioni strategiche agli strumenti tecnologici. Un'altra sfida riguarda la gestione della complessità e dell'incertezza. La rapidità con cui le tecnologie si evolvono rende difficile pianificare a lungo termine, obbligando i leader a prendere decisioni con dati incompleti e scenari mutevoli. In questo contesto, diventano fondamentali capacità di sintesi, flessibilità e apertura a rivedere le strategie in base alle nuove evidenze. Le interviste hanno anche evidenziato l'importanza di bilanciare tecnologia e componente umana. L'IA può aumentare l'efficienza e supportare le decisioni, ma se non gestita con attenzione rischia di indebolire le relazioni interpersonali. I leader devono assicurare che l'adozione tecnologica rafforzi, anziché compromettere, coesione, fiducia e motivazione dei team.

3. Verso un nuovo modello di leadership

La leadership, come abbiamo visto, è una delle aree più studiate del comportamento organizzativo e assume sempre più rilevanza in un momento in cui i processi produttivi stanno modificandosi radicalmente grazie anche all'avvento dell'Intelligenza artificiale. Ma se l'accumulo dei dati empirici e la molteplicità dei costrutti costituisce senza dubbio una ricchezza scientifica e operativa, ad oggi non si può dire di avere una visione e una conoscenza univoca e integrata del fenomeno ma anzi è in corso una riflessione culturale sulla

concezione della leadership che porta scienziati e ricercatori a ipotizzare definizioni e modelli di professionalità che di volta in volta pongono enfasi, a seconda della disciplina di appartenenza del ricercatore, talvolta a variabili più soggettive e individuali talvolta a variabili più organizzative e contestuali. Alla luce delle tante evidenze empiriche tracciate e rappresentate dai testimoni privilegiati che sono stati intervistati nella fase di campo di questo lavoro si può asserire che la leadership è sempre più un ruolo complesso di influenzamento degli altri. In altri termini la leadership corrisponde all'uso di un'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo organizzato verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso (Jago 1982). Questa non banale operazione implica diverse funzioni (Wagner e Hollenbeck 1992):

- generare e mantenere il livello di impegno e di tensione richiesto ai singoli individui che compongono un gruppo
- direzionare lo sforzo del gruppo lungo prospettive che promuovono la sopravvivenza del gruppo ed il raggiungimento degli obiettivi
- gestire i compiti del gruppo e le dinamiche relazionali
- facilitare e mantenere l'appartenenza al gruppo, tenendo uniti gli individui, centrandoli sul compito e sugli obiettivi e soddisfacendo i bisogni dei membri del gruppo.

Le qualità e le competenze di un leader che sempre più acquisiscono valenza multiprofessionale e multisettoriale e si collocano nell'intreccio tra hard e soft skill, hanno tre polarizzazioni diverse ma tra di loro interattive.

La prima valenza è verso sé stesso: intendendo con questo la fiducia nelle proprie qualità, l'autostima e la *selfconfidence* ma anche motivazione autorealizzativa, sviluppo dell'identità propria (e del proprio gruppo/organizzazione), autocontrollo emotivo e tolleranza delle ansie di rischio e sociali, coerenza valoriale evitando distanze tra "dire e fare". E ancora, spiccata autocritica per gestire il proprio cambiamento, i propri errori e le proprie scelte.

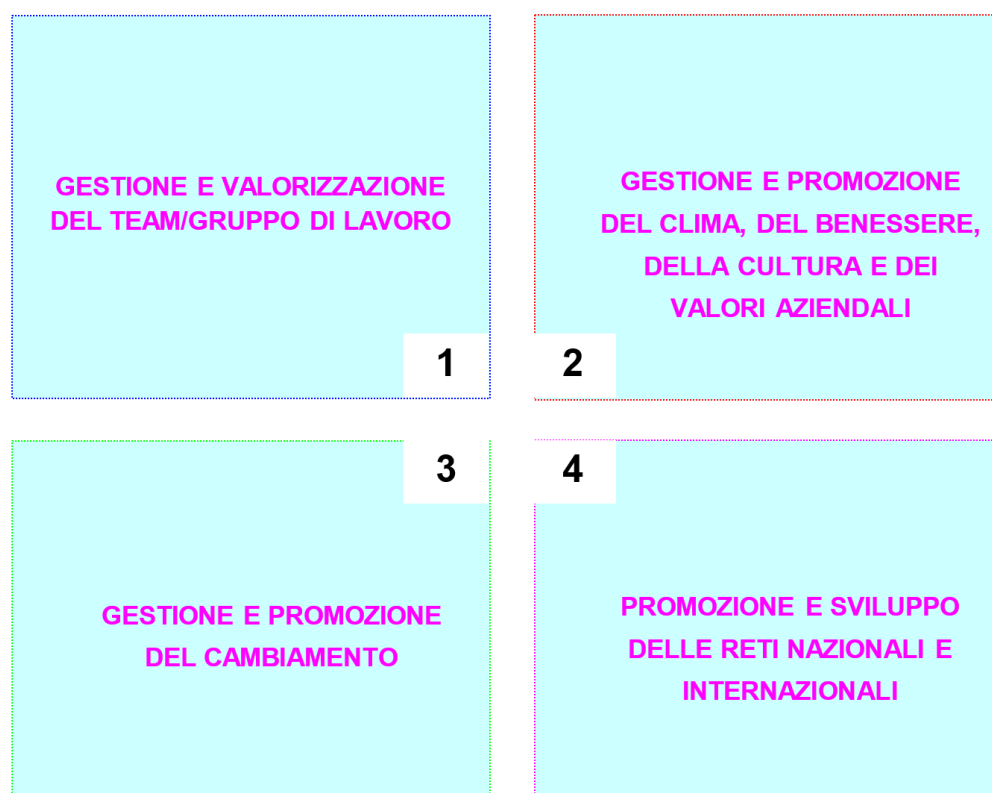
La seconda valenza è verso gli altri: un buon leader deve essere carismatico per ottenere rispetto senza pretenderlo, deve essere sfidante e supportivo per sostenere il gruppo nelle difficoltà, sollecitare motivazione e animare energie. Deve essere un ascoltatore attivo ed empatico per raccogliere idee, pareri, opinioni, e comprendere gli altri nelle loro esigenze più profonde. È importante anche che sia un buon gestore dei conflitti, cercando di sciogliere gli inevitabili nodi e di dirompere le divergenze collettive. E sempre di più deve essere non solo un

facilitatore ma anche e soprattutto un promotore del cambiamento.

La terza valenza è verso l'ambiente perché ogni azienda/ente/istituto è collocato in un contesto in cui e con cui deve interagire e integrarsi. Deve essere quindi un conoscitore profondo della cultura organizzativa, delle reti territoriali, intuitivo e innovativo deve saper cogliere e sviluppare segnali deboli da tradurre in mete sfidanti, anche in condizioni di rischio e di incertezza. Deve ideare, anticipare e sperimentare innovazione e cambiamento. In altre parole, deve essere portatore di "visione ad elicottero": visione globale sfidante orientata al medio termine, verso la quale guida i collaboratori.

In considerazione di questa breve sintesi dei principali risultati emersi da questo lavoro si vuole qui provare a delineare un modello di professionalità per un leader ai tempi dell'industria 5.0, ipotizzando aree di intervento e di attività principali, nel tentativo di costituire un punto integrato di partenza per i successivi sviluppi riflessivi e concettuali per ripensare la leadership e pervenire ad una innovativa concezione di tale ruolo professionale. Se si condivide l'idea che questa figura va pensata come un "gestore" in grado di progettare e promuovere dispositivi e strumenti innovativi a supporto dello sviluppo e della qualificazione dei gruppi ma anche delle organizzazioni di appartenenza (e non solo), allora le funzioni da svolgere sono complesse e comportano un profilo di competenze articolato. In altri termini, tali funzioni di gestione richiedono di saper mantenere i rapporti con tutto il personale dell'ente/azienda ma anche con le altre imprese e le istituzioni del sistema, fornendo consulenza e supervisione nella definizione di strategie regionali, nazionali e internazionali così da costituire un punto di riferimento per tutte le attività e i progetti attuali e futuri. Il leader deve, pertanto, disporre di competenze articolate nella gestione del proprio ruolo, nella conduzione e nell'analisi del lavoro, nell'organizzazione dei piani e dei progetti di intervento, nella gestione/implementazione dell'assicurazione/controllo di qualità, nella realizzazione di disegni strategici d'impresa innovativi.

In figura 1 vengono visualizzati gli ambiti di attività nella loro globalità, senza attribuire a nessuno di essi un ordine gerarchico di importanza. Anzi, si potrebbe ipotizzare che ciascuno di questi ambiti corrisponda a una funzione professionale specifica che non in tutti i contesti organizzativi può essere ugualmente declinata. In altre parole, mentre il profilo professionale è naturalmente unico e le competenze assimilabili, le funzioni possono variare di intensità e declinate in attività specifiche diverse a

Figura 1. Principali aree di attività di un leader

Fonte: elaborazione degli Autori

seconda delle imprese/sistemi/ strutture operative in cui si colloca.

Relativamente alla gestione e alla valorizzazione del team/gruppo di lavoro, l'evoluzione organizzativa degli ultimi anni ha posto sempre più enfasi *al gruppo di lavoro e al lavoro di gruppo* e all'importanza di implementare e sviluppare una *mentalità collaborativa e inclusiva* nelle imprese che potenzi l'efficacia di un gruppo e renda possibili performance di successo. Ma quando si parla di gruppo di lavoro, soprattutto se in esso sono rappresentate competenze e funzioni multidisciplinari, non possiamo non considerare alcune dimensioni che lo declinano e lo caratterizzano in maniera molto più determinante di quanto le stesse dimensioni non si riferiscano ad ogni singola figura professionale e che, allo stesso tempo, costituiscono delle sfide da percorrere per prefigurarsi scenari innovativi ma anche dei vincoli che ne possono ostacolare il buon funzionamento. Vogliamo qui tracciare quelle dimensioni che, è convinzione di chi scrive, rappresentano gli elementi principali su cui fondare un valido lavoro di équipe (D'Emilione *et al.* 2020). La prima fa riferimento al senso di appartenenza. Sentire di far parte di un gruppo che condivide obiettivi, altrimenti preclusi

alla singola professionalità, che si assume rischi perché sa di poter disporre del sostegno di tutti i membri del gruppo, ha indubbiamente anche degli effetti positivi sulla resilienza rispetto all'impatto dei fattori stressanti, rafforza le capacità di *coping* e il senso di autoefficacia, cosa che comporta anche un aumento generale dell'autostima. Le singole identità professionali si fondono e si rafforzano in un'identità complessiva di gruppo che fa riferimento all'insieme delle risorse percepite come disponibili a offrire supporto di tipo emozionale, cognitivo e operativo. In tale ottica l'identità è plurima perché in costante rapporto con gli altri e dinamica perché in continuo adattamento e rappresenta un processo di sviluppo sotteso all'agire collettivo, in quanto membro di una comunità professionale in cui vengono condivise modalità di azione, di lettura e di analisi del contesto sociale e organizzativo. Se diversamente tale senso di appartenenza è carente, anche solo in parte, e ciò spesso accade per gelosie e stereotipi legati alle singole professionalità, si corre il rischio di chiudersi in una sorta di "solitudine professionale" con conseguenze negative sulla motivazione, sull'impegno nelle difficoltà, sui livelli di aspirazione e sul fronteggiamento delle frustrazioni e dello stress.

Una seconda dimensione su cui fondare un significativo lavoro di équipe fa riferimento alla corresponsabilità intesa come processo di assunzione delle decisioni che chiama in causa la natura coscienziale di ogni singola professionalità in relazione con tutte le altre ma anche con le organizzazioni e le istituzioni di appartenenza, in un continuum di dialogo e di confronto. Il processo deve sempre tener conto dei rischi e dei benefici che ne possono derivare. E deve fare riferimento a tecniche di *decision making* dove siano ben definite le interazioni tra singole responsabilità, procedure gestionali e organizzative nonché strumenti di controllo. La mancanza della corresponsabilità di un'équipe ha effetti negativi sulla performance della stessa fino ad arrivare alla piena disfunzionalità del servizio.

Una terza dimensione fa riferimento all'integrazione intesa anche come capacità di tenere insieme la propria diversità professionale con quella altrui. La concezione di diversità professionale ha un'accezione contenutistica, che si riferisce agli specifici compiti assegnati ai singoli profili, ma anche un'accezione metodologica riferendosi in questo caso alle peculiarità delle procedure che i contesti organizzativi attribuiscono alle diverse professioni. Una reale integrazione, che non significa omologazione né va confusa con la perdita di autonomia, è un processo di apprendimento continuo che impara a riconoscere e valorizzare le differenze a favore di una mappa concettuale e operativa di obiettivi, compiti e procedure, dove siano esplicitate integrazioni ma anche e confini e specificità professionali. La mancanza di integrazione porta alla separazione di compiti e attività e non assicura continuità al servizio.

Correlata alle dimensioni precedentemente presentate è la condivisione ma ci piace qui distinguerla dall'integrazione in quanto intesa come la capacità di riconoscersi nella specificità del gruppo di appartenenza con la consapevolezza che l'équipe, in quanto insieme di diverse professionalità, possiede un fervore concettuale e realizzativo impensabile per la singola persona. Seguendo un approccio psicosociale, l'équipe è qualcosa di diverso dalla somma delle parti, e solo se c'è vera condivisione, la pluralità, l'interazione e il legame professionale che la caratterizzano diventano motivo e propulsione al cambiamento. E infine come ultima ma non meno importante dimensione c'è il tema delle competenze, tematica molto cara a chi scrive, soprattutto se riferita ai modelli di professionalità e declinata nell'intreccio tra aree di attività e funzioni organizzative (Grimaldi 2009; 2010; 2025). Non vogliamo qui fare una dissertazione sul concetto di competenza e sulla sua definizione ben

argomentata dalla vasta letteratura in materia ma vogliamo sottolineare l'importanza di pervenire a chiari ed espliciti modelli in riferimento a specifiche professionalità e questo è tanto più vero là dove si parla di équipe multiprofessionali. Modelli quindi che devono porre enfasi all'insieme delle caratteristiche legate alle singole posizioni organizzative e di lavoro, all'insieme delle caratteristiche professionali, al potenziale di qualità che può essere trasferito da contesti diversi, ai vincoli e alle opportunità dei soggetti organizzativi di riferimento nonché al confronto sociale e alle aspettative e agli obiettivi di policy. Se si condivide quanto fin qui argomentato allora non si può non considerare il difficile compito di un leader che deve innanzitutto conoscere il suo team di lavoro nelle aspettative, nelle esigenze, nelle competenze di ogni singolo componente e poi con empatia e senso di responsabilità deve motivare, coordinare, delegare, dare feedback efficaci, gestire i conflitti per poter pervenire ad un vero, efficace ed efficiente lavoro di gruppo.

Relativamente alla seconda area di intervento "Gestione e promozione del clima, del benessere, della cultura e dei valori aziendali" va sottolineato che questa è una dimensione in continua evoluzione ed è molto incisiva nel determinare un clima positivo favorevole allo sviluppo di una buona e sostanziale produttività. Il clima e il benessere organizzativo sono dimensioni rilevanti che determinano senso di appartenenza alla cultura organizzativa e influiscono sulla soddisfazione e sulla produttività. Il benessere organizzativo può essere inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere un alto livello di salute fisica, psicologica e sociale dei lavoratori. In letteratura c'è un ampio accordo nel ritenere che lo stato di benessere di un'organizzazione derivi da un insieme multiplo di dimensioni, tra le quali il clima organizzativo, inteso come l'atmosfera prevalente che si respira, costituisce certamente un fattore predominante. Il clima è influenzato a sua volta dalla cultura dell'organizzazione, vale a dire l'insieme coerente di assunti fondamentali che il gruppo di lavoro assume come il modo corretto di percepire, pensare e agire. Se si considera che la cultura dell'organizzazione descrive cos'è l'organizzazione stessa, il clima è un'indicazione di cosa i dipendenti sentono e credono sia l'organizzazione. Di conseguenza, il clima rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'organizzazione stessa e la produttività aziendale.

Quanto all'area valoriale va detto che l'esperienza lavorativa, al pari di altre esperienze umane, è un "oggetto" denso di significato, ricco di valenze individuali e collettive, alla cui definizione concorrono sia le concezioni valoriali sia la storia delle interazioni con soggetti e contesti specifici. Le

concezioni del lavoro possono essere considerate discendenti da un sistema interpretativo articolato. Al livello più alto di astrazione e generalizzabilità si collocano i valori, definibili come un insieme a elevata stabilità temporale di costrutti ipotetici che delineano cosa idealmente dovrebbe essere il lavoro rispetto agli scopi che è possibile-auspicabile perseguire attraverso esso (finalismo); cosa dovrebbe essere giusto fare (etica del lavoro) e cosa attiva, direziona e sostiene l'azione ovvero la inibisce definendo priorità e scelte (valenza motivazionale). I valori rappresentano pertanto dei parametri di valutazione delle azioni in relazione a standard sociali (efficacia dell'agire come "soggetto sociale competente") ed etici (giudizio circa la bontà, equità, correttezza, adeguatezza, ecc. dell'azione). I valori lavorativi possono essere definiti come parametri di valutazione ideale circa la desiderabilità di alcuni aspetti del lavoro, quali le sue caratteristiche stabili (es. retribuzione, condizioni, grado di autonomia ecc.) o i risultati che tramite esso è possibile raggiungere (es. soddisfazione, prestigio ecc.) (Schwartz 1992; Grimaldi 2007).

In una recente indagine (Inapp *et al.* 2024) i risultati ottenuti sono particolarmente interessanti e mostrano un cambiamento di prospettiva, in linea con quanto riportato dalla letteratura più recente. Le persone, infatti, intendono sempre più il lavoro come progetto di vita e non più solo come strumento di guadagno, mettendo al centro la qualità di vita. Le persone cercano molto più di un posto di lavoro e di guadagno, cercano situazioni in cui possono realizzare sé stessi dal punto di vista umano e professionale. Cercano ambienti di lavoro dove si sentano in armonia per ciò che riguarda i valori alla base del proprio vivere, dove vi sia il rispetto della persona umana, che si manifesta nell'equilibrio vita-lavoro, dove vi sia rispetto per ogni tipo di diversità (*gender equality*), dove si sentano 'ingaggiati' dal progetto professionale come parte attiva, come protagonisti e non solo forza lavoro. L'indagine evidenzia che l'importanza maggiore è attribuita alla possibilità di svolgere un'attività che piace, che offra l'opportunità di crescita a livello personale e professionale, che implementi le capacità e le competenze. Prevale quindi l'area della realizzazione e dell'accrescimento del sé; a seguire l'area della sicurezza e della stabilità assume un'importanza significativa. In conclusione, i risultati ci indicano che la cultura del lavoro si sta modificando passando, da una valenza che vedeva la sicurezza e la retribuzione come fattori predominanti, a una valenza che vede nel lavoro strette connessioni con il proprio progetto di vita: occasione di crescita e di valorizzazione del sé. Questi dati sono assolutamente in linea con quanto emerso da una recente ricerca dell'AIDP (Associazione italiana

direzione del personale) che studiando il fenomeno delle dimissioni volontarie dal lavoro evidenzia che una motivazione importante era che il lavoro non soddisfaceva le aspettative di crescita professionale: così pur rimanendo fondamentali la sicurezza e la retribuzione, queste da sole non riescono più a giustificare l'idea che si possa continuare a lavorare in un ambiente considerato 'ostile'. Le persone e in particolare le nuove generazioni si aspettano di ricevere il giusto riconoscimento in termini di merito, ma guardano al lavoro anche come a un luogo dove stare bene e in cui vivere un clima relazionale sano ed equilibrato. Si rafforza così la convinzione che il lavoro non può essere solo un mezzo di sostentamento, ma un'attività attraverso la quale realizzarsi come persone. Indicazioni, queste, preziose per la programmazione di nuove politiche di valorizzazione delle risorse umane e quindi fondamentali per impostare un lavoro di gestione dei gruppi di lavoro per il leader. Un altro valore importante nelle organizzazioni oggi è che un buon leader deve perseguire è quello dell'inclusione. Per decenni e fino a poco tempo fa sono prevalsi concetti come inserimento e integrazione in relazione a soggetti che per diversa tipologia erano considerati fragili e/o diversi. Se il termine "inserimento" fa riferimento ad un processo sommativo per cui si aggiunge qualcuno in un dato insieme senza con questo preoccuparsi di quali scambi relazionali e comportamentali si attivano all'interno del gruppo, con il termine "integrazione" si assiste al passaggio concettuale per cui si pone enfasi alle interrelazioni tra i diversi soggetti del gruppo sociale che non viene più considerato la somma delle parti ma qualcosa di più complesso. Il termine "integrazione" si arricchisce così di variabili più soggettive e personali che intervengono nel processo. Con il termine "inclusione" l'accento si sposta su variabili più contestuali: è la società, il gruppo dominante che deve riorganizzarsi cogliendo le differenze e valorizzandole per integrare le diverse istanze personali al fine di promuovere benessere collettivo, collaborazione e cooperazione. L'inclusione diventa quindi una priorità per le organizzazioni pubbliche e private che siano e rappresenta un processo dinamico e democratico in cui le differenze diventano ricchezze. Si tratta di un processo multidimensionale che mira a creare le condizioni per una piena ed attiva partecipazione da parte di ogni membro alla vita lavorativa, anche a livello di processi propositivi e decisionali. Includere è quindi molto più complesso che integrare e presuppone impegno e solidarietà da parte di tutti, ma il ruolo del leader nel facilitare questo processo è decisivo (Grimaldi 2020; 2022).

Andando ora alla terza area di intervento individuata "Gestione e promozione del cambiamento" molteplici sono i segnali di interesse

e di approfondimento in questa direzione, a testimonianza di un dibattito a livello nazionale ed europeo vivace e aperto che vede come il mondo del lavoro e delle imprese segnala un crescente dinamismo di professionalità e di competenze a fronte della necessità di aggiornare o ridisegnare gli attuali sistemi di identificazione, classificazione e monitoraggio delle professioni. Anche il linguaggio utilizzato per descrivere il cambiamento (*professionals*, gestori di processo, ruoli trasversali, lavoratori della conoscenza, lavoratori invisibili, ecc.), se da un lato vuole evidenziare un livello di innovazione, dall'altro rappresenta bene l'indeterminatezza e l'instabilità attribuibili agli attuali sistemi. La complessità di un cambiamento culturale e di "sistema" nell'ambito delle politiche del lavoro si accompagna a contesti organizzativi sempre più avanzati e competitivi in grado di ricercare formule di analisi, valutazione e gestione delle risorse umane volte a rinforzare politiche di *flexicurity*. Gestire i cambiamenti oltre che promuoverli e anticiparli è un compito sempre più rilevante per un leader che deve adottare nuovi processi senza rallentare il team o l'organizzazione e cercando di superare le resistenze che di solito, ci ostacolano nell'abbandonare il "vecchio modo" di fare le cose, anche se quello nuovo è obiettivamente migliore. Un piano di gestione del cambiamento efficace è un processo complesso che rende consapevole il team del valore del nuovo cambiamento senza stravolgere i processi lavorativi abituali. Un processo efficace di gestione del cambiamento deve aiutare a dare impulso alla azienda, ridurre la resistenza, aumentare la probabilità di riuscita, ridurre l'eventuale impatto negativo del cambiamento tenendo conto delle competenze del team. Di interesse più recente, e sul quale si concentra molta letteratura tecnico-specialistica, è l'idea che nel corso della vita i lavoratori possono raggiungere opportunità concrete sulla base di un insieme mutevole di loro risorse e capacità. Il punto cruciale del concetto di capacità risiede nella combinazione di vari significati del verbo "potere" che si riferisce a tre aspetti: essere in grado di; avere l'opportunità di; essere facilitato e ammesso a. Per comprendere la situazione di un individuo e sviluppare interventi utili, è quindi importante valutare ciò che un individuo può fare o è in grado di fare, e non solo valutare quello che lui/lei fa in realtà. Ciò richiede, da un lato, un contesto socioeconomico che faciliti questo potenziale di risorse individuali e, dall'altro, un atteggiamento aperto alle opportunità che si presentano. L'attuale situazione socioeconomica e più in generale, la situazione culturale e quella sociale che stanno attraversando i Paesi dell'occidente, impongono di prefigurare misure e investimenti innovativi per favorire la crescita e la competitività e questo non può prescindere dalla gestione e dalla

promozione di cambiamenti innovativi: cambiamenti nei processi, nei contenuti, nelle metodologie e negli strumenti del lavoro.

Infine per quanto concerne la quarta area di intervento individuata in relazione al lavoro del leader "Promozione e sviluppo delle reti nazionali e internazionali", ci riferiamo a tutte quelle attività che hanno a che fare con l'interazione e il raccordo con i soggetti economici/istituzionali che operano sul territorio nazionale e internazionale, raccordi che possono essere informali o formali attraverso la stipula di convenzioni e protocolli di intesa con i soggetti pubblici e privati che operano nel mercato del lavoro in quello specifico settore o in settori analoghi e complementari. Tale raccordo assume certamente anche la funzione di collegamento continuo ed efficace tra le imprese ai fini di una pronta risposta alla domanda di innovazione del mercato del lavoro. A tal riguardo importanti sono le attività di:

- ricerca e analisi degli indicatori socioeconomici;
- costruzione di piani di intervento (obiettivi, progetti, azioni, verifiche);
- analisi delle attività e dei risultati delle attività dei vari soggetti operanti nel mercato del lavoro;
- progettazione di prototipi, modelli di struttura e standard di servizi;
- progettazione di linee di servizi e di sperimentazione di attività innovative;
- verifica, valutazione e monitoraggio degli interventi (azioni/servizi) erogati;
- marketing e supporto ai fini del conseguimento degli obiettivi di cui sopra.

Prima di concludere questa breve dissertazione ci sembra un utile esercizio presentare, sulla base delle evidenze empiriche riscontrate e in considerazione delle stesse sollecitazioni dei testimoni privilegiati, un modello di competenze per il leader ai tempi dell'industria 5.0 che ci piacerebbe possa essere oggetto di un prossimo lavoro di verifica e che possa costituire la base per un modello formativo da sperimentare nei reali contesti applicativi. Siamo infatti convinti che se da un lato, per un lavoro sistemico che operi in una efficace logica di rete con tutti gli altri soggetti territoriali implicati nelle azioni di politica innovativa del lavoro, è necessario perseguire delle finalità strategiche (ottimizzazione delle funzioni, condivisione degli obiettivi, integrazione dei servizi dove siano definite modalità di coordinamento e interazione ma anche competenze specifiche e confini chiari), allo stesso tempo tali finalità devono costituire il terreno su cui fondare una nuova professionalità per i leader, se si vuole che effettivamente siano considerati facilitatori/gestori del cambiamento e una conseguente nuova

architettura dei processi formativi a loro dedicati. Se come sottolineato da più parti il ruolo del leader deve avere carattere di “dinamicità propositiva”, in altri termini un leader 5.0 deve assumere il ruolo principale di “agente del cambiamento” sia a livello individuale sia a livello collettivo/sociale, allora è necessario impostare processi formativi dove possano essere sperimentate tecniche e metodologie per anticipare strategicamente i processi innovativi. L'utilizzazione del profilo del leader in contesti molto complessi e diversificati richiede l'ancoraggio a modelli, approcci e strumentazioni differenti e il possesso di requisiti e competenze personali e professionali eterogenee. Stante tali considerazioni e premesse, allo stato dei fatti, dalle interlocuzioni avviate e realizzate con la comunità di opinion leader intervistati ma anche tenendo conto di quanto evidenziato e raccomandato dalla letteratura sull'argomento è possibile individuare quattro macroaree di competenze che si collocano sempre più nell'intreccio tra le *hard* e le *soft skill* (figura 2) e dove le competenze che afferiscono all'intelligenza emotiva acquisiscono un peso determinante.

La prima macro-area fa riferimento alle **competenze relazionali-comunicative** comprende così la capacità di analizzare situazioni e problemi (personali, di gruppo e di contesto), di costruire una relazione interpersonale di aiuto e di sostegno, di garantire la valorizzazione e la crescita personale e professionale del singolo e dei gruppi anche per favorire clima positivo e benessere organizzativo, di gestire relazioni con contesti significativi di riferimento a seconda dell'ambito in cui opera, (aziende, imprese, scuole, servizi sociali, servizi del lavoro, università, ecc.), di leggere i bisogni e le dinamiche personali e di gruppo. Fondamentali sono la capacità di ascolto e di decodifica, l'attenzione alle fragilità, il riconoscimento della specificità dei target, la capacità di gestire il personale a livello individuale e di gruppo cercando allo stesso tempo di garantire la discrezionalità, la capacità di attivare il gruppo sia nelle attività caratterizzanti l'organizzazione nella quale si opera sia tra organizzazioni e istituzioni diverse dei sistemi che ruotano attorno all'ente di appartenenza. Tale macro-ambito di competenza sta assumendo una rilevanza crescente nelle realtà aziendali (o in collegamento con esse) per rispondere a nuove strategie di gestione delle risorse umane in funzione dei crescenti processi di ri-organizzazione dei contesti produttivi e/o di sostegno di percorsi individuali di sviluppo e carriera. Esempi di competenze:

- tecniche di gestione del conflitto;
- competenze sui processi di comunicazione;
- capacità di ascolto attivo;
- capacità di assumere atteggiamenti e comportamenti flessibili;

- gestione del gruppo di lavoro e promozione di processi di coesione e interdipendenza
- promozione di scelte collettive e partecipative.

La seconda macroarea di competenza fa riferimento alle **competenze sui processi di analisi dei problemi, di progettualità e di innovazione di strategiche attività**. Questa area di competenze fa riferimento prevalentemente ai compiti specialistici di lettura e analisi della complessità culturale dei gruppi e delle organizzazioni in vista della definizione ed elaborazione dei futuri progetti strategici nonché della realizzazione e dell'operatività di tali percorsi futuri.

Esempi di competenze:

- capacità a leggere e trattare la complessità culturale dei singoli gruppi e delle organizzazioni;
- capacità ad affrontare l'indecisione e i problemi di resistenza;
- promozione di progetti sistemici e strategici;
- facilitare e gestire i processi di innovazione;
- capacità di *coping*, di problem solving e di resilienza
- capacità di valutazione della performance e di feedback.

La terza macroarea di competenze fa riferimento alle **competenze di lettura del contesto e di anticipazione dei cambiamenti** che comprende competenze di analisi del contesto, di definizione delle priorità, di programmazione degli interventi, di verifica dei risultati. Fa riferimento alla capacità di attivare i singoli sistemi e le reti territoriali, di gestire e coordinare azione integrate, di far dialogare istituzioni diverse, di progettare interventi per le risorse umane all'interno dei loro contesti lavorativi di appartenenza come risposta mediata fra bisogni dei lavoratori e richieste dell'organizzazione. Chiama in causa competenze giuridico-amministrative, di gestione del personale, di funzionamento delle organizzazioni. sottende capacità di analisi di sistemi complessi, di definizione delle priorità, di programmazione degli interventi, di verifica dei risultati, di interfaccia fra i livelli politico-programmatici di indirizzo e quelli tecnico-operativi di gestione delle attività e di consulenza sulle politiche.

Esempi di competenze:

- project management (tecniche di gestione dei flussi informativi, di servizio e supporto progettuale attraverso l'integrazione di tecnologie, di analisi di procedure e strategie assunte anche dall'esterno);
- marketing e qualità (sviluppo e assicurazione qualità);
- gestione organizzativa sistemica (realizzazione e gestione del sistema di direzione per obiettivi);

- comunicazione organizzativa (tecniche di comunicazione e di micromarketing);
- negoziazione organizzativa (tecniche di gestione del conflitto a livello organizzativo);
- networking (gestione di sistemi e reti complesse).

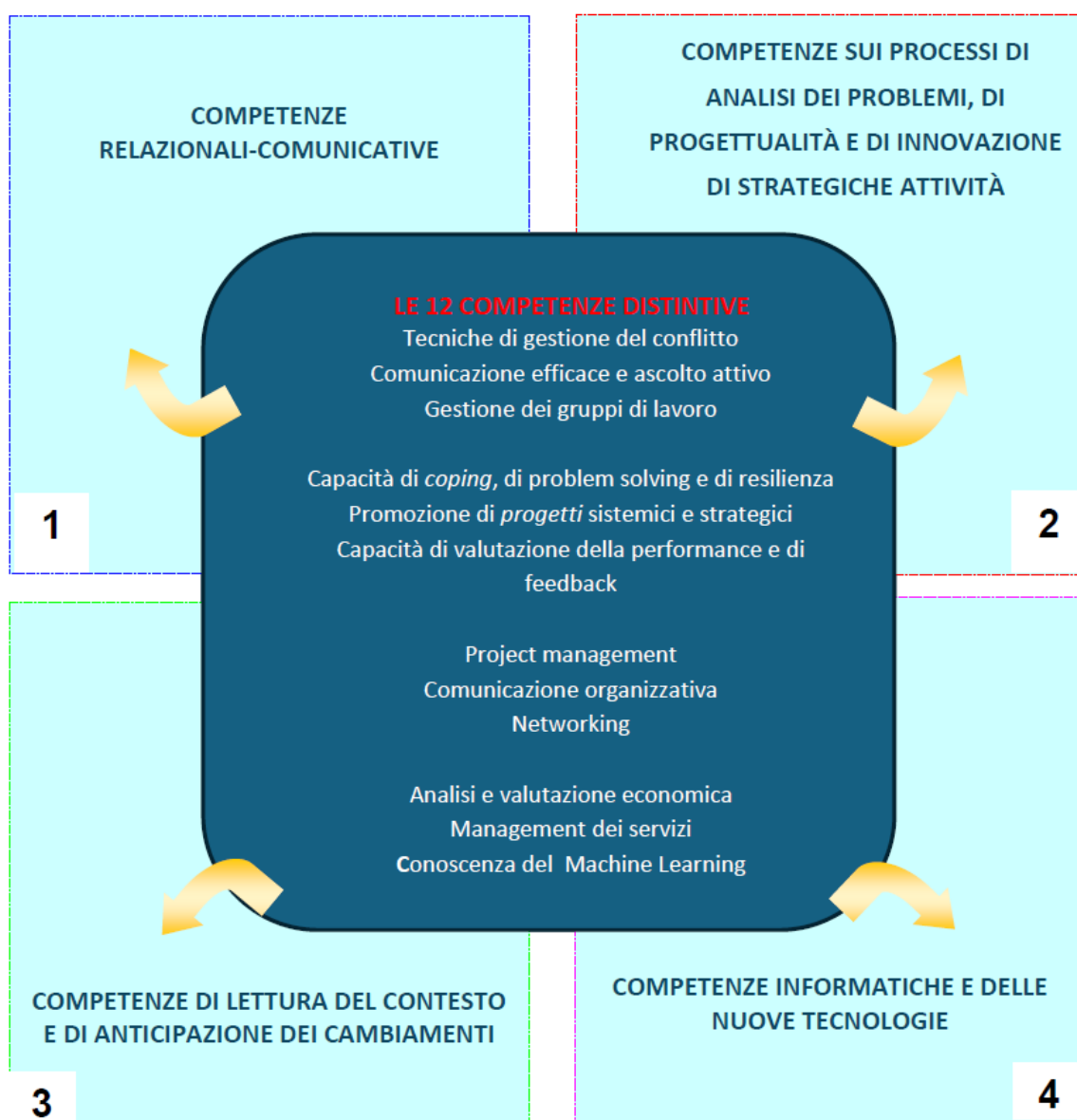
La quarta macroarea fa riferimento alle **competenze informatiche e delle nuove tecnologie** con riferimento a competenze relative sia alle conoscenze da trasmettere sia alle metodologie comunicative di erogazione/diffusione di determinati contenuti sia alla consultazione di banche-dati e di altri canali utili per il reperimento delle informazioni da veicolare al destinatario finale

e/o ad altri soggetti organizzativi. Sapersi muovere con destrezza con la tecnologia e l'informatica ormai è una necessità imprescindibile soprattutto alla luce dell'avvento dell'IA, anche per una buona gestione del personale, della finanza e del marketing così come delle problematiche e degli strumenti di gestione delle imprese e dei servizi a rete.

Esempi di competenze:

- capacità di analisi di statistiche descrittive e di validazione;
- capacità di analisi e valutazione economica (tecniche di analisi e lettura di dati economici e di investimento, di interpretazione di relazioni e piani gestionali);

Figura 2. Il profilo di competenze del leader



Fonte: elaborazione degli Autori

- conoscenza dei linguaggi *front-end* e *back-end*, nonché dei sistemi di gestione dei database;
- conoscenza del *Machine Learning*;
- management dei servizi.

Conclusioni

Il modello potrebbe trovare la sua sperimentale operatività in casi applicativi tratti da diversi settori, in cui la leadership 5.0 dimostra la capacità di trasformare l'Intelligenza artificiale in alleato del giudizio, non nel suo sostituto. Non si vogliono qui eludere i limiti dell'approccio, ma si assumono come punto di partenza per ulteriori sviluppi. La natura qualitativa e la dimensione contenuta del campione non consentono inferenze statistiche, ma offrono una base solida per un'agenda di ricerca futura, con verifiche quantitative, metriche longitudinali e confronti intersettoriali. Al tempo stesso, l'attenzione all'operatività mostra che il modello proposto è utilizzabile come riferimento concreto per la progettazione di formazione, governance e valutazione, purché trattato come mappa interpretativa e non come check list prescrittiva.

Le conclusioni ricompongono infine i piani teorico, empirico e propositivo, rispondendo alla domanda di ricerca iniziale. L'Intelligenza artificiale ridefinisce ruoli, aree d'azione e competenze della leadership non perché sostituisca l'umano, ma perché ristrutturata il contesto cognitivo e organizzativo

della decisione: moltiplica la disponibilità di dati, comprime i tempi, introduce nuove opacità e apre spazi inediti di possibilità e responsabilità. La leadership efficace riconosce potenza e fallibilità degli strumenti, protegge il giudizio umano, disegna confini e soglie, rende trasparenti ipotesi e metriche, promuove il confronto e legittima il dubbio come antidoto alla delega automatica. Le condizioni culturali e organizzative che consentono un'adozione generativa dell'IA sono il cuore della questione: coerenza tra valori dichiarati e pratiche, qualità delle conversazioni decisionali, cura del clima e del benessere, regole condivise e *accountability* diffusa. In questa logica la tecnologia torna a essere mezzo al servizio di fini che mettono al centro la dignità e lo sviluppo umano. La leadership 5.0, come emerge dal lavoro, è l'arte di umanizzare ciò che la tecnologia rende possibile, custodendo il nesso tra efficienza e senso, tra performance e giustizia organizzativa, tra innovazione e responsabilità. Se questo nesso è mantenuto vivo e praticato, l'Industria 5.0 diventa promessa mantenuta di lavoro migliore e decisioni più consapevoli; se viene trascurato, l'IA rischia di trasformarsi nell'ennesima occasione mancata. La differenza la fa, ancora una volta, la qualità della leadership: capacità di ascoltare, spiegare, collegare, proteggere, rendere conto e trasformare l'Intelligenza artificiale in alleato del giudizio, non nel suo sostituto.

Bibliografia

- Alshaibani E., Bakir A., Al-Atwi A. (2025), The impact of leadership behaviors on organizational innovative performance and learning in AI-driven Industry 5.0 environments, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39, n.3, pp.18-21
- Ancora A., Grimaldi A., Scarcella G. (2023), *Professione intervistatore: l'importanza della conduzione dell'intervista per la qualità del dato*, Inapp Paper n.46, Roma, Inapp
- Avolio B. J., Bass B. M. (2004), *Multifactor leadership questionnaire manual*, Redwood City, Mindgarden
- Burgess M. (2024), *The executive guide to artificial intelligence*, Palgrave Macmillan Cham
- Chamakiotis P., Panteli N., Davison R. M. (2021), Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to COVID-19, *International Journal of Information Management*, n.60
- D'Emilione M., Giuliano G., Grimaldi A. (2020), La collaborazione tra professionisti e operatori sociali nelle politiche a contrasto della povertà: il ruolo dell'equipe multidisciplinare, *Counseling Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 13, n.2, pp.16-41
- De Cremer D. (2022), With AI entering organizations, responsible leadership may slip!, *AI and Ethics*, n.2, pp.49-51
- Di Fabio A., Bonfiglio A., Palazzeschi L., Gori A., Svicher A. (2023), Human capital sustainability leadership: From personality traits to positive relational management, *Frontiers in Psychology*, n.14, Article 1110974
- Di Fabio A., Gori A. (2021), Workplace relational civility and human capital sustainability leadership for sustainable development in organizations: Empirical evidence, *Counseling: Rivista Internazionale di Ricerca e Applicazioni*, 14, n.2, pp.32-40

- Fiedler F.E. (1964), A Contingency Model of Leadership Effectiveness, *Advances in Experimental Social Psychology*, n.1, pp.149-190
- Goleman D. (1998), What makes a leader?, *Harvard Business Review*, 76, n.6, pp.93-102
- Grimaldi A. (2025), Soft skill: tra concezioni culturali e pratiche operative, in Remo Job e Marisa Michelini (a cura di), *Competenze trasversali, dalla formazione al lavoro*, RicercAzione Risorse n. 2, Trento, Iprase, pp.77-88
- Grimaldi A. (2022), Cittadinanza attiva e inclusione sociale: intrecci di due frontiere complementari, in Michelini M., Tirelli G. (a cura di), *Educazione alla cittadinanza e costituzione*, Bologna, Brixia University Press, pp.65-78
- Grimaldi A. (2020), Le competenze per l'occupabilità come risorsa strategica per il proprio progetto di vita in Pellerrey M., Margottini M., Ottone E. (a cura di), *Dirigere sé stessi nello studio e nel lavoro. Competenze strategiche.it: strumenti e applicazioni*, Roma, TrE-Press Editore, pp.193-204
- Grimaldi A. (2010), Il documento Isfol sul bilancio di competenze/2, *Professionalità*, n.109, pp.44-55
- Grimaldi A. (2009), Sulle competenze: Insidie e opportunità, *Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, n.2, pp.255-270
- Grimaldi A. (a cura di) (2007), *Bisogni, valori e autoefficacia nella scelta e nella ricerca del lavoro*, Roma, Isfol
- Hersey P., Blanchard K. (1988), *Management of Organizational Behaviour*, Hoboken (US), Prentice Hall
- House R.J., Mitchell T.R. (1977), Path-goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 6, n. 3, pp. 81-97
- Inapp, Ancora A., Grimaldi A. (a cura di) (2024), *L'orientamento tra nuovi bisogni e nuove competenze: un'indagine sulla popolazione giovanile*, Inapp Report n.50, Roma, Inapp
- Jago A.G. (1982), Leadership: Perspectives in Theory and Research, *Management Science*, 28, n.3, pp.315-336
- Laybats C., Tredinnick L. (2024), Ethics and artificial intelligence. The rise of the deep fake, *Business Information Review*, 41, n.2, pp.31-46
- Liu C., Wolter C., Xian W., Jeschke J.M. (2020), Most invasive species largely conserve their climatic niche, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, n.38, pp.23643-23651
- López-Figueroa J.C., Ochoa-Jiménez S., Palafox-Soto M.O., Hernandez Munoz D.S. (2025), Digital leadership: A systematic literature review, *Administrative Sciences*, 15, n.4, Article 129
- Machado C., Davim J. P. (2023), *Industry 5.0: Creative and innovative organizations*, Cham, Springer
- Oh C., Ki C. (2024), Can we build a relationship through AI?, *Public Relations Review*, 50, n.4, Article 102469
- Rezazadeh A., Kohns M., Bohnsack R., António N., Rita P. (2025), Generative AI for growth hacking: How startups use generative AI in their growth strategies, *Journal of Business Research*, 192, Article 115320
- Schein E. H. (2010), *Le forme dell'aiuto*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Schein E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco (CA), Jossey-Bass Publisher
- Schwartz S. (1992), Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, in Zanna M. (a cura di), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, pp.1-65
- Stogdill R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press
- Wagner J.A., Hollenbeck J.R. (1992), *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall
- Yukl G. (2013), *Leadership in organizations* (8th ed.), Boston, Pearson

Anna Grimaldi

grimanna56@gmail.com

Dottoressa di ricerca in psicologia sperimentale, dirigente di ricerca, già responsabile della struttura Inclusione sociale e Presidente del CUG dell'Inapp. Direttrice del corso di Sviluppo delle competenze per l'occupabilità (soft skill) presso l'università UnitelmaSapienza di Roma. Tra le pubblicazioni più recenti si segnalano: Soft skill: tra concezioni culturali e pratiche operative, *Ricercazione RISORSE*, n.2/2025; L'orientamento nella transizione scuola-università-lavoro: dallo stato dell'arte alle prospettive future, in Caputo A. (2023), *Pensare il futuro*, Franco Angeli.

Alfonso Monsurrò

alfonso.monsurro@unicredit.eu

Dottore in Strategic Management presso la LUISS Università di Roma. I suoi interessi si concentrano sui temi della leadership, della cultura organizzativa e delle trasformazioni generate dall'Intelligenza artificiale nei contesti produttivi e manageriali. Nel suo percorso di studi ha approfondito l'evoluzione dei modelli di leadership nell'ambito dell'Industria 5.0, con particolare attenzione al rapporto tra capitale umano, processi decisionali e tecnologie intelligenti.
